

7

GERENCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Jairo A. Ángel Jaramillo*

Universidad Santo Tomás

Como es ampliamente conocido, el cambio es la única constante que existe en muchas de las situaciones de la vida; en la naturaleza, en los seres vivos y, por supuesto, en nosotros los humanos. Esta constante de cambio se manifiesta claramente en las instituciones, concebidas como “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico”, que se comporta como un

sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente, es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema. (Robbins y Coulter, 2009)

Con base en lo anterior, el presente capítulo busca ofrecer una visión panorámica sobre la gerencia del cambio organizacional, como tendencia de estudio, que pueden constituirlo en sí mismo como una disciplina con objeto de estudio propio, con teorías explicativas e investigaciones alrededor del cambio organizacional y su manejo, desde la psicología y la administración, principalmente.

De esta forma, el capítulo contará con una breve introducción al tema y posteriormente con la exposición de 23 modelos de gerencia del cambio organizacional, que complementan el capítulo 5 de este libro, en el que se presenta una mirada amplia sobre el cambio organizacional, el cual se traduce en las estrategias específicas de implementación de cambio (gerencia del cambio), expuestos en este capítulo. Este es un tema de alto interés, en parte por las tendencias del conocimiento que propone

jairoangel@usantotomas.edu.co

* <https://orcid.org/0000-0002-7340-9371>

un determinado campo de “moda”, pero más importante, debido a que es uno de los planteamientos que mejor engloba conceptos efectivos de la psicología organizacional y de la administración en función de un efectivo mejoramiento de la organización.

Una de las dos grandes fuentes teóricas que sustentan la gerencia del cambio surge de la administración, tal como lo desarrolla el primer capítulo del libro, que nace en la relación de convivencia entre los seres humanos con sus semejantes y buscando satisfacer sus necesidades de alimentación, vivienda, seguridad, vestido, etc., ha creado grupos que conforman comunidades, las cuales necesitan organizarse para optimizar los recursos y capacidades de sus integrantes (Pinto, 2012).

En este marco, Robins (2009) clasifica las organizaciones desde cuatro enfoques: el *clásico*, que enfatiza en la racionalidad y la eficiencia (Taylor, Fayol y Weber); el *cuantitativo*, que se basa en la aplicación de la estadística, como los encaminados a la calidad (Deming); el *conductual* (más relacionado con la psicología) que estudia el comportamiento organizacional (Owen, Munsterberg, Follett y Barnard) y el *contemporáneo*, que integra administración y psicología en un marco sistémico, atendiendo tanto el interior de la organización, como su entorno, junto con una mirada del enfoque de contingencias o situacional que no acepta reglas universales, sino respuestas a contextos específicos (Segredo, 2016). Similar clasificación ofrece Kreps, con base en su diseño de organización, agrupándolas en explotador autoritario, benévolo, consultivo y participativo (Kreps, 1995).

El segundo gran pilar de la gerencia del cambio se encuentra en la psicología, particularmente en la psicología organizacional y del trabajo (POT), que busca ubicar el acople organización-individuo, para que ambos se beneficien a partir de expectativas y metas comunes; es decir el *ajuste* entre las condiciones de las organizaciones (trabajos) y las características de las personas (Borman, Klimoski e Ilgen, 2003). Este ajuste está influenciado por factores originados en la interacción dinámica entre las personas y la organización, así como por las fuerzas evolutivas a las que están sometidos ambos (Schneider, 1987 citado por Borman, Klimoski e Ilgen, 2003), en concordancia con Pineda (2017), citado en el primer capítulo del presente libro.

Según Robbins y Coulter (2009), la comprensión del comportamiento organizacional (CO) aborda el estudio de la administración centrándose en los recursos humanos de la organización, ocupándose de las acciones (conductas) de las personas en el trabajo, denominándolo CO y dando origen a la administración de los recursos humanos y a amplios estudios sobre motivación, liderazgo, confianza, trabajo en equipo y manejo de conflictos. En este enfoque se ve la gente como el activo más importante de las organizaciones y en consecuencia debe ser administrada, desarrollando técnicas de selección, programas de motivación, manejo del clima organizacional, etc. En la figura 1 se resumen las ideas más importantes de estos primeros defensores.

En la óptica de la gerencia, y derivada de la disciplina de la administración, aparece el estudio del comportamiento organizacional que se centra en los recursos humanos de la organización, ocupándose de las acciones (conductas) de las personas en el trabajo, denominándolo también co, a lo cual Robbins y Coulter (2009) indican que da origen a la administración de los recursos humanos y a amplios estudios sobre motivación, liderazgo, confianza, trabajo en equipo y manejo de conflictos. En este enfoque se ve la gente como el activo más importante de las organizaciones y en consecuencia debe ser administrada, desarrollando técnicas de selección, programas de motivación, manejo del clima organizacional, etc. En la siguiente figura se resumen las ideas más importantes de estos primeros defensores del co:

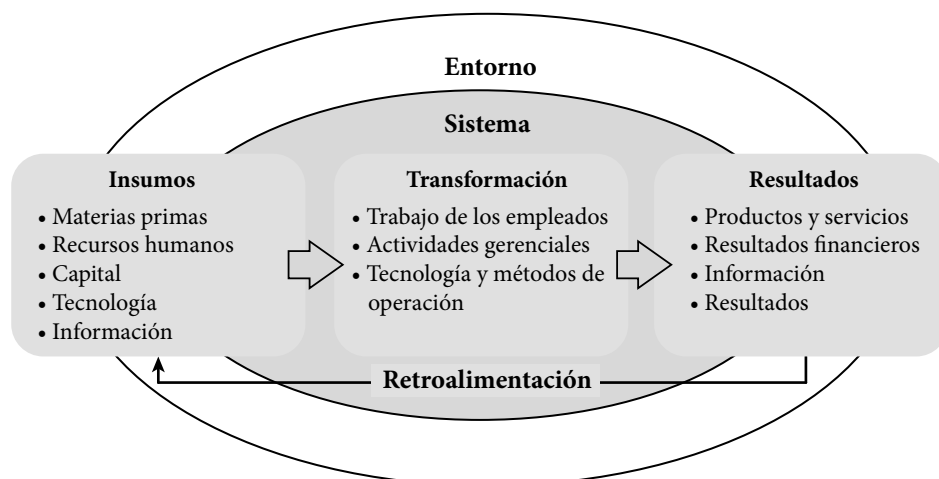


Figura 1. Organización como sistema abierto

Fuente: Robbins y Coulter (2009)

En este punto, hablar de gerencia es hablar de creación de valor, comprendido como el principio de animación de la gestión moderna y su principal responsabilidad, e implica un cambio importante en la mentalidad de la administración de los recursos que entran a la organización (entradas) para administrar el rendimiento (resultados), y que refleja una visión de qué es el rendimiento y cómo actúan las organizaciones (Magretta, 2012). Crear valor es el deber primordial de la administración, ya que subraya el cambio de gestión de recursos a la gestión de resultados o desempeño de la organización. El valor es lo que se obtiene a cambio de lo que se paga y puede verse desde diferentes ópticas.

Desde la década de 1960, dos escuelas de pensamiento sobre administración competían entre sí: la escuela de *planificación* que se basó en procedimientos formales,

formación formal, análisis formal y una gran dosis de cuantificación y su hipótesis subyacente era que una estrategia podía ser conjunta y trabajar de la misma manera que una máquina, lo cual condujo a la creación de departamentos de planificación estratégica en las organizaciones, que reportan directamente al gerente general, cuya función era aprobar el plan de los planificadores (Burnes, 2004).

Existen diferentes posiciones teóricas para explicar la base sobre la cual se desarrolló el desarrollo organizacional (DO)¹, las cuales se pueden agrupar en tres grandes categorías: el enfoque individual (teoría del cambio de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg), el enfoque de grupos-T (Lewin, Argyris y Bion) y el enfoque total de sistemas (Likert, Lorenzo y Lorsch y Levinson) que trasciende hasta el día de hoy y se practica en todo el mundo, con variadas metodologías de intervención en respuesta a la globalización y la tecnología de la información (Dotse, Okyireh y Kumako, 2015; McGill, 1974).

Gerencia del cambio

French (1999) define la gerencia del cambio como “un sistema de cambio planeado, soportado en el conocimiento de la ciencia del comportamiento, que apunta a procesos humanos y sociales de las organizaciones (específicamente los sistemas de creencias de individuos, grupos de trabajo, o cultura), con la intención de fortalecer la capacidad de adaptación y renovación de las organizaciones” (French, 1999), mientras que Burnes (2004) indica que la gerencia del cambio no es una disciplina con límites rígidos y claramente definidos, sino que la teoría y la práctica de la gestión del cambio se basan en una serie de disciplinas y tradiciones de las ciencias sociales, que se convierte en una de sus fortalezas. Sus bases directas están en tres escuelas de pensamiento (Burnes, 2004):

La escuela individual agrupa de una parte a los gestálticos que argumentan que el comportamiento es producto del medio ambiente y de la razón, por lo cual su aprendizaje es un proceso de ganar o cambiar las percepciones, perspectivas, expectativas o patrones de pensamiento, junto con los conductistas, que sostienen que las acciones humanas son condicionadas por sus consecuencias esperadas, lo cual produce una visión de un individuo en interacción con su entorno. Esta combinación de motivadores extrínsecos e intrínsecos enfatiza la necesidad de ambas formas de estímulos para influir en el comportamiento humano. En consecuencia, se generan aplicaciones, como la escuela de excelencia-cultura, que recomienda el uso de incentivos

¹ El tema de desarrollo organizacional es sumamente amplio. Para quienes deseen profundizar, el libro *Organization development and change*, (2014) de Thomas G. Cummings (University of Southern California) y Christopher G. Worley (University of Southern California Pepperdine University) es una completa y excelente fuente.

individuales fuertes (estímulos externos) y discusión, participación y debate (reflexión interna) con el fin de llevar a la organización al cambio (Burnes, 2004).

La escuela de dinámica de grupo es la más ampliamente trabajada, originada en la obra de Kurt Lewin, en la que el cambio organizacional se realiza a través de equipos o grupos de trabajo en lugar de individuos, ya que en las organizaciones las personas trabajan en grupos y su comportamiento debe ser visto, modificado o cambiado a la luz de estos, en los que que prevalecen prácticas y normas propias que afectan el comportamiento individual. Esto es producto de la interacción entre la intensidad y la valencia (positivo o negativo) de las fuerzas del grupo que afectan a la persona, por lo cual un grupo nunca está en un “estado de equilibrio constante”, sino en un continuo proceso de adaptación. Para lograr el cambio, por lo tanto, es inútil concentrarse en el cambio del comportamiento de los individuos, sino que debe ser a nivel de grupo y deben concentrarse en influir y cambiar las normas, roles y valores.

La escuela de sistemas abiertos. Luego de los enfoques grupal e individual, en este punto la referencia es la organización en su totalidad. En esta escuela se ven las organizaciones compuestas por un número de subsistemas interconectados y cualquier cambio en una parte del sistema tendrá un impacto en otras partes del sistema y a su vez en su rendimiento general. En este enfoque el cambio se basa en un método para describir y evaluar estos subsistemas, para determinar cómo deben cambiarse para mejorar el funcionamiento general de la organización. Además, la escuela no solo ve a las organizaciones como sistemas aislados, sino como sistemas abiertos, que interactúan con su entorno y abiertos internamente a los distintos subsistemas que interactúan entre sí. El objetivo del enfoque de sistemas abiertos es estructurar las funciones de un negocio de tal manera que, a través de líneas de coordinación claramente definidas se persigan colectivamente los objetivos generales de la empresa. El énfasis es lograr la sinergia global, en lugar de optimizar el rendimiento de cualquier parte individual.

Por otro lado, desde un punto de vista más sistémico, Miller (citado por Burnes, 2004) habla de cuatro grandes subsistemas: metas y valores organizacionales, técnico, psicosocial y gestión (gerencia). La escuela de sistemas abiertos se ocupa de comprender a las organizaciones desde una perspectiva holística más que una particularista; su enfoque de cambio está guiado por tres premisas: 1) los subsistemas son interdependientes; 2) la formación, como mecanismo para el cambio, es improbable que tenga éxito por sí sola, ya que se concentra en el individuo y no en el nivel organizacional; 3) para tener éxito, las organizaciones tienen que aprovechar y dirigir la energía y el talento de su fuerza de trabajo, eliminando los obstáculos que impiden esto, con cambios en las normas, sistemas de recompensa y estructuras de trabajo.

Estas tres orientaciones dan un sustento epistemológico a la gerencia del cambio y a su vez orientan la forma en que la organización desarrolla su estrategia (ya introducida antes), con base en un modelo de gestión del cambio (se desarrollan en el siguiente punto). Por esta razón, y como se ha subrayado en varios apartes del capítulo, la estrategia organizacional es el eje orientador del proceso de cambio organizacional y por lo tanto el que marca el modelo a implementar en una determinada organización.

Enfoques en la gerencia del cambio

En 1986 Morgan ideó una forma para clasificar

la vida organizacional basada en metáforas que nos llevan a ver y comprender las organizaciones en un modo distinto, aunque parcial. Las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un “modo de pensar” y un “modo de ver” que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. (Morgan, 1991)

La metáfora permite estirar nuestro pensamiento y profundizar nuestra comprensión, lo que nos permite ver las cosas de nuevas maneras y actuar en consecuencia, aunque también crea distorsiones (Bejinariu, Jitarel, Sarca y Mocan, 2017; Paul, 2015).

Las ocho metáforas propuestas por Morgan son que las organizaciones se comportan como: 1) máquinas; 2) organismos; 3) cerebros; 4) culturas; 5) sistemas políticos; 6) prisiones psíquicas; 7) flujo y transformación y 8) instrumentos de dominación (Morgan, 1991).

Cameron (2015), en su libro *Making sense of change management*, selecciona cuatro de las metáforas organizacionales de Morgan para explorar el rango de supuestos que existe acerca de cómo funciona el cambio organizacional, que son las cuatro más utilizadas por los gerentes, escritores y consultores, y que proporcionan las perspectivas más útiles del proceso de cambio organizacional (Cameron y Green, 2015; Bejinariu, Jitarel, Sarca y Mocan, 2017).

Tabla 1. Cuatro enfoques diferentes para el proceso de cambio

Metáfora	Cómo se aborda el cambio	Responsable	Guía/principios
Máquina	Los altos directivos definen objetivos y escala temporal. Asesoría en técnicas. El programa de cambio se desenrolla de arriba abajo. El entrenamiento se da a la brecha del comportamiento del puente.	Sénior/ gerencia	El cambio debe ser conducido. La resistencia puede ser manejada. Los destinos definidos al inicio del proceso definen la dirección.

Metáfora	Cómo se aborda el cambio	Responsable	Guía/principios
Sistema político	Un grupo poderoso de individuos construye una nueva coalición con nuevos principios rectores. Hay debates, maniobras y negociaciones que eventualmente conducen a la nueva coalición, ya sea ganando o perdiendo. El cambio se produce a medida que nuevas personas están en el poder con nuevas opiniones y nuevas formas de asignar recursos escasos. Los que los rodean se posicionan para ser ganadores en lugar de perdedores.	Aquellos con poder	Habrán ganadores y perdedores. El cambio requiere nuevas coaliciones y nuevas negociaciones.
Organismos	Primero hay una fase de investigación en la que los datos se reúnen en la cuestión relevante (cliente retroalimentación, encuesta de empleados, etc.) A continuación, los datos se presentan a los responsables de hacer cambios. Hay discusión sobre lo que significan los datos, y entonces lo que hay que hacer. Una solución es colaborativa, diseñada y movida hacia, con la máxima participación. Se da capacitación y apoyo a los que necesitan hacer cambios significativos.	Gerentes de recursos humanos	Debe haber participación y una conciencia de la necesidad de cambio. El cambio es colaboración diseñado como una respuesta a cambios en el ambiente. La gente necesita ser apoyada a través del cambio.
Transformación	La chispa inicial de cambio es un tema emergente. Este es un tema que está comenzando a aparecer en la agenda de todos. Alguien con autoridad toma la iniciativa de crear un foro de discusión, el cual inicialmente es bastante desestructurado, caracterizado por preguntas como ¿podría ser?, ¿por qué has de venir?, ¿cuál es el verdadero problema?, ¿cómo nos gustaría que las cosas sean?. La discusión implica cualquiera que tenga la energía para interesarse. Un plan para manejar el problema emerge de una serie de discusiones. Más personas son traídas a la red.	Alguien con autoridad para actuar	Los cambios no pueden ser administrados, emergen. El conflicto y la tensión dan lugar a cambiar. Los administradores son parte del proceso. Su trabajo es resaltar brechas y contradicciones.

Fuente: Cameron y Green (2015)

Modelos de gerencia del cambio

El cambio es una constante y los gerentes que lo anticipan y reaccionan rápida y responsablemente, salen adelante; sin embargo, los líderes organizacionales que anticipan e inventan el futuro son aún más exitosos porque inventan el juego en su industria, las demás organizaciones son seguidores que se adaptan al cambio y, finalmente, están las organizaciones que no sobreviven.

Hay muchos modelos que se pueden utilizar para realizar el cambio organizacional exitoso, como veremos más adelante, y es sumamente importante que los líderes organizacionales identifiquen y utilicen un modelo que ayude a su organización a sobrevivir en el futuro.

Algunos autores se refieren a cambio organizacional, indistintamente de transformación organizacional y desarrollo organizacional; sin embargo, existen diferencias alrededor de los siguientes puntos: (1) la naturaleza simultánea de los cambios; (2) la velocidad en la que ocurren los diferentes tipos de cambio; (3) la complejidad de los cambios, (4) la inmediata comunicación e impacto de los cambios en todo el mundo; y (5) la necesidad de individuos como líderes de organizaciones (Cummings y Worley, 2014). Por lo tanto, es necesario definir el cambio y la transformación organizacional en términos del grado en que el cambio organizacional se produce, así como su rapidez. La transformación organizacional es un movimiento radical que desarrolla nuevas visiones, misiones, valores, metas, estrategias y estructuras que reflejan un cambio continuo, al punto que se convierte en un proceso en curso y la norma. Mientras que cambios esporádicos o constantes, como mejoramiento continuo, calidad total o seis sigma, son parte de iniciativas de mejora o de desarrollo organizacional, basadas en varios modelos de cambio.

Teniendo en cuenta la clasificación de Cao (2003) sobre cambio, podemos clasificar los enfoques de cambio en las mismas cuatro categorías: en el cambio procesal los enfoques típicos pueden incluir la gestión de la calidad total (CCT [control de calidad total]) y reingeniería de procesos de negocio (BPR [*business process re-engineering*]), los cuales son valiosos para mejorar el proceso organizacional, pero carecen de poder tratar adecuadamente con otros tipos de cambio organizacional. Los enfoques estructurales pueden ser teoría de contingencias y economía de costos; el primero argumenta que la estructura organizativa y el rendimiento están supeditados a las variables situacionales que enfrenta, como ambientales, tecnológicos o de tamaño; se basan en que si las variables clave de una organización pueden determinarse, el cambio organizacional puede ser manejado eficazmente; mientras que la economía de costos exclusivamente busca causas originarias en los mercados, centrándose en mejorar la eficiencia y la efectividad de las partes más tangibles de una organización. En los enfoques culturales están el de cultura unitaria y gestión de la diversidad cultural que dirigen la atención hacia el lado humano en lugar que a los procesos, estructuras, mercados o tecnologías; muestran la importancia y la posibilidad de la cultura en crear y formar organizaciones por influenciar valores y creencias, las negativas potenciales están en desarrollar en un proceso de control

ideológico. Los enfoques políticos ayudan a entender las acciones organizacionales en las que el poder desempeña un papel clave en abordar diversos intereses; desde esta perspectiva la eficiencia y la efectividad son siempre políticas y se corre el riesgo de que las personas se comporten políticamente para sus propios intereses personales, resultando en cinismo y desconfianza (Cao, Clarke y Cao, 2003; Fitzgerald et al., 2005).

A continuación, se presentan los principales modelos de gerencia de cambio organizacional.

Modelos de cambio de Lewin (1947)

Kurt Lewin, interesado en la psicología social y el tema de las relaciones interpersonales, fue uno de los primeros y más prolíficos investigadores en la psicología; sus planteamientos respecto al tema del cambio organizacional, así como en la investigación empírica del liderazgo se citan en el capítulo 3 del presente libro. Lewin plantea que el CO se puede ubicar bajo tres grandes descripciones (Burnes, 2007):

- Teoría investigación/acción
- Teoría de campo
- Modelo de cambio de los tres pasos

Lewin (1947, citado por Burnes, 2004) argumentó que el *statu quo* necesita ser desestabilizado antes de que el viejo comportamiento pueda ser descartado y un nuevo comportamiento sea adoptado con éxito. Basándose en su teoría de campo, Lewin reconoció que el *statu quo* se producía cuando las fuerzas de cambio y las fuerzas de estabilidad eran iguales y para lograr el cambio, se debe aumentar la fuerza de la primera y reducir la de la última (Burnes, 2004). Lewin creía que el cambio se producía cuando las fuerzas que apoyaban un sistema de comportamiento estable se modificaban y que mientras ambos grupos de fuerzas sean aproximadamente iguales, el sistema está en un estado de “equilibrio cuasiestacionario” y para modificar este estado la organización debe fortalecer un grupo de fuerzas o el otro; Lewin sugería que la alteración de fuerzas de estabilidad elegida fuera la de las favorables al mantenimiento del *statu quo*, que probablemente generaría menos resistencia al cambio que el fortalecimiento de las fuerzas procambio (Schein, 1988; Tripon y Dodu, 2005; Armstrong, 2006; Gallos, 2006; Pryor, Taneja y Hump, 2008; Robbins y Coulter, 2009; D’Ortenzio, 2012; Cummings y Worley, 2014; Cameron y Green, 2015; Hayes, 2018).

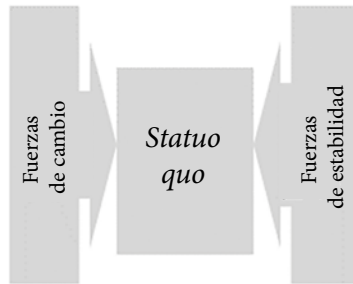


Figura 2. Manteniendo el *statu quo*

Fuente: Burnes (2004)

De esta forma, Lewin llega al planteamiento de su modelo de cambio planeado en tres pasos, como se muestra en la siguiente figura:

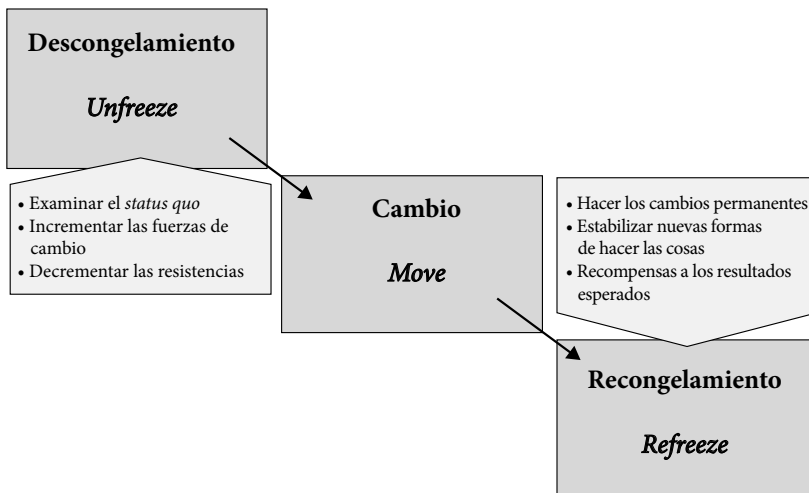


Figura 3. Modelo de los tres pasos de Lewin

Fuente: Cameron y Green (2015)

El proceso de cambio se despliega en tres etapas: 1) *descongelamiento*, que se refiere a minimizar las fuerzas que mantienen el sistema en el nivel actual, que se puede hacer mediante la introducción en el sistema de información que mostraría la presencia de ciertas discrepancias entre el comportamiento deseado por los empleados y el comportamiento real. 2) *Cambio*, se trata de modificar el comportamiento de la organización para alcanzar otro nivel en el plan; es el desarrollo de nuevos comportamientos,

valores y actitudes a través del cambio de estructuras y procesos organizacionales. 3) *Recongelamiento*, que se refiere a estabilizar la nueva etapa en la que se encuentra la organización, reforzar los elementos recién introducidos y se puede lograr mediante cultura organizacional, normas, políticas y estructuras (Burnes, 2004; Tripon y Dodu, 2005; Burnes, 2007; Cameron y Green, 2015; Hayes, 2018).

Modelo de cambio de Lippitt, Watson y Westley (1958)

Varios autores han desarrollado diferentes modelos a partir de los planteamientos de Lewin y su modelo de los tres pasos. Uno de estos modelos es el planteado por Lippitt, Watson y Westley (1958), el cual ha tenido muy poca difusión, tal vez por su gran parecido al de Lewin. Según Pryor, Taneja y Hump (2008), estos autores extienden y cambian la terminología de Lewin, ampliando los pasos de tres a cinco, con acciones después de la fase de descongelamiento, siguiendo con establecer una relación de lo cambiado (fase 4) y lograr una relación terminal como fase 5.

Para Kritsonis (2005), Lippitt, Watson y Westley crearon una teoría de siete pasos que se centra en el papel del agente de cambio, antes que en la evolución del propio cambio, en el cual la información se intercambia continuamente durante todo el proceso. Los siete pasos son:

1. Diagnosticar el problema.
2. Evaluar la motivación y la capacidad de cambio.
3. Evaluar los recursos y la motivación del agente de cambio. Esto incluye el cambio, el compromiso del agente con el cambio, el poder y la resistencia.
4. Elegir objetos de cambio progresivo. En este paso se desarrollan planes de acción y se establecen estrategias.
5. El papel de los agentes de cambio debe seleccionarse y entenderse claramente por todas las partes para que las expectativas sean claras; los roles pueden ser dinamizador, facilitador y experto.
6. Mantener el cambio mediante comunicación, retroalimentación y coordinación de grupos.
7. Eliminar gradualmente la relación de ayuda, en el momento en que el cambio pasa a formar parte de la cultura organizacional.

Los autores plantean que los cambios son más propensos a ser estables si se propagan a sistemas vecinos o a subpartes del sistema inmediatamente afectado.

Plan de cambio de Beckhard (1969)

Richard Beckhard es uno de los más destacados teóricos del DO y desarrolló varios planes de entrenamiento para diferentes empresas; su modelo es poco conocido y hace un puente inicial entre el DO y la gerencia del cambio.

El planteamiento de Beckhard (1969, citado por Tripon y Dodu, 2005) habla de DO, definiéndolo como un esfuerzo que es (1) y (2) a nivel de la organización, (3) comienza desde la parte superior de la jerarquía organizacional, para (4) mejorar la efectividad de la organización a través de las intervenciones (5) previstas en procesos organizacionales, utilizando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

A este modelo debemos la incorporación del efecto casaca en la implementación de modelos de cambio.

Su énfasis se encuentra en la etapa de diagnóstico, enfocado en dos áreas principalmente:

1. Componentes sistémicos: el sistema o el medio ambiente externo, el sistema de organización tomado en su conjunto, los subsistemas como elementos que componen el sistema de organización.
2. Procesos intrasistémicos: objetivos, toma de decisiones, planificación, comunicación, colaboración entre grupos, equipos o subunidades y resolución de conflictos (Tripon y Dodu, 2005).

Modelo de las diez claves de Pendlebury, Grouard y Meston (1998)

Estos científicos han presentado diez factores clave que pueden adaptarse a cualquier situación de cambio en particular. Puede ser necesario implementar todas las claves, bien sea simultáneamente o de forma separada en el proceso de cambio. Las diez claves son las siguientes (Essays, 2013):

- | | | |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| 1. Definir la visión | 2. Movilizar | 3. Catálisis |
| 4. Dirigir | 6. Obtener participación | 9. Entrenar |
| 5. Entregar | 7. Manejar las emociones | 10. Comunicarse activamente |
| | 8. Manejar el poder | |

Este modelo parte de que el cambio es de hecho perjudicial para las organizaciones, pero aún más, es bastante perjudicial para el individuo; de hecho, el efecto del cambio en los individuos es sustancial en muchos aspectos, por lo cual genera una dimensión emocional traducida en la resistencia, la cual debe ser manejada a lo largo del acontecimiento del cambio.

El proceso de cambio puede conllevar algunas emociones contundentes dentro de las organizaciones, de hecho, varios autores argumentan que cada acontecimiento del cambio provocará algún tipo de resistencia que se manifiesta en emociones tales como la depresión, la manía, la irritabilidad, el miedo, la cólera, la negación, la evitación, los pensamientos perturbadores u obsesivos; el cambio puede interferir tanto que incluso las personas no afectadas directamente por una iniciativa de cambio pueden verse afectadas por culpa de quienes sí participan en el proceso (Shodhganga, 2012).

Modelo de cambio de Thurley (1979)

En diferentes revisiones teóricas se menciona el modelo de cambio introducido por Thurley (Shodhganga, 2012; Brisson-Banks, 2010), el cual describe cinco estrategias para gestionar el cambio basadas en la acción; cada una de las estrategias tiene ventajas y desventajas para cada una de las partes involucradas. El punto de partida principal es reconocer la necesidad de un cambio en una organización.

1. Directiva: se refiere a la obligación de cambio en situaciones de crisis o cuando otros métodos han fallado. Esto se hace por el ejercicio del poder directivo sin consulta y el cambio se lleva a cabo rápidamente, sin tener en cuenta las opiniones o los sentimientos de los involucrados.
2. Negociado: este enfoque reconoce que el poder se comparte entre empleador y empleado y ese cambio implica la negociación, compromiso y acuerdo antes de ser ejecutado. Se reconoce que los afectados tienen derecho a transmitir sus opiniones sobre el plan de cambio.
3. Corazones y mentes: hay cambios en las actitudes, valores y creencias de toda la fuerza laboral. Este enfoque busca el compromiso y una visión compartida, pero no implica participación. Adquiere un positivo compromiso con los cambios, pero tarda más en funcionar.
4. Analítico: es un enfoque teórico que avanza sucesivamente desde el análisis de la situación, a través del establecimiento de objetivos, el anteproyecto del proceso de cambio, la estimación de los resultados y la determinación de los objetivos para la etapa subsecuente en el proceso.
5. Basado en la acción: esta estrategia asume una plena contribución de todos los implicados y afectados por los cambios esperados, ya que a menudo los modelos de cambio pasan por alto el cambio que se requiere que ocurra dentro de los individuos en la organización durante el proceso de cambio real, por lo cual se sugiere incluir el elemento humano en el proceso de cambio.

Cada una de estas estrategias puede ser usada independientemente o en combinación de la manera más apropiada para una organización. Puede haber situaciones que requieran métodos de una estrategia mezclada con métodos de una estrategia diferente para apoyar un modelo exitoso para un negocio en particular. Lockett (2004, citado por Brisson-Banks, 2010) señala cómo “la habilidad de la gestión efectiva del cambio es reconocer qué estrategias emplear, cuándo, dónde y cómo usarlas para ser más eficaces”, lo que puede hacer alguien de recursos humanos, de la gerencia o un agente contratado (Brisson-Banks, 2010).

Modelo de doce pasos de Nadler (1980)

En la revisión teórica realizada en Essays (2013) se presenta el modelo de Nadler, quien ha desarrollado un trabajo de marco de gestión de doce pasos de acción que es útil para los gerentes y ejecutivos, que es factible en todos los niveles de jerarquía durante el proceso de cambio. Esto es inmensamente útil para liderar y gestionar el cambio en cada rincón de la organización. Los doce pasos de acción son los siguientes:

- | | |
|---|--|
| 1. Obtener apoyo de grupos claves | 7. Comportamientos de recompensa que apoyan el cambio |
| 2. Obtener líderes para modelar el comportamiento de cambio | 8. Desenganche de lo antiguo |
| 3. Usar símbolos y lenguaje | 9. Desarrollar y comunicar claramente la imagen del futuro |
| 4. Definir áreas de estabilidad | 10. Utilizar varios puntos de apalancamiento |
| 5. Ubicar el descontento superficial con las condiciones actuales | 11. Desarrollar acuerdos de gestión de la transición |
| 6. Promover la participación en el cambio | 12. Crear comentarios |

El modelo de Nadler centra su atención en el rol del gerente, puntualmente recomienda a los directivos, independientemente de sus limitaciones personales y profesionales para adaptarse, cuatro pasos para discernir si entran en un cambio nuevo y por consiguiente responde en concordancia:

1. Reconocimiento. Evidencias de que su estilo de liderazgo y su enfoque ya no funcionan. Puede asumir varias formas, como notar que las personas no responden como lo hicieron antes a sus discursos, o que sus iniciativas vacilan, o que choca con su equipo, sintiéndose fatigado y emocionalmente desenganchado de su trabajo.

2. Aceptación. Algunos líderes ven el fracaso como el resultado de la negligencia o errores de otros y creen que el pobre desempeño simplemente pide redoblar el coraje y la persistencia, pero tales creencias son a menudo autoengañosas e incluso delirantes; por lo tanto, es importante que los líderes tengan más puntos de vista (directores seleccionados o consultores externos).
3. Análisis y comprensión. Una vez se es consciente del punto anterior, y que requiere un nuevo tipo de liderazgo, debe determinar las implicaciones para su liderazgo con una mirada objetiva.
4. Decisión y acción. Hay varias estrategias, como cambio personal, dar un paso atrás, ajustar su enfoque, todo lo cual requiere una rara capacidad para reflexionar sobre su propio comportamiento y una gran voluntad (Nadler, 2007).

Igualmente, para el equipo de dirección realiza algunas recomendaciones (Nadler, 2004), las cuales son: 1) composición equilibrada y diversa del equipo; 2) equipo ejecutivo comprometido; 3) el gerente como líder de proceso; 4) cultura abierta y constructiva y 5) responsabilidad de la junta directiva.

Extensión del modelo de cambio de Lewin por Schein (1980)

La teoría de Schein (1988) es una extensión de la teoría de cambio de Lewin, en la cual discute los tres pasos del modelo de Lewin como tres etapas del cambio y describe más las maneras de descongelar una organización, de moverla del estatus actual a un estado futuro y de congelar los cambios.

Indica que para *descongelar* el trabajo y para que las personas de la organización abracen el cambio, deben experimentar una necesidad de cambio, es decir, la insatisfacción con el *statu quo*. Luego, una vez que se introduce la necesidad de cambio y el cambio deseado, la gente verá la brecha entre lo que existe y lo que existirá; debido a la culpa y/o ansiedad, la gente estará motivada para reducir la brecha y lograr el cambio deseado y para ser productivo y eficiente, para efectivamente lograr el cambio requerido, la gente debe sentirse psicológicamente segura y entender que mudar/cambiar no les causará humillación, castigo o pérdida de autoestima.

La segunda etapa de Lewin, “moviéndose o *cambiando*”, la llama “reestructuración cognitiva”, cuyo propósito es ayudar a la gente a ver y responder a las cosas de manera diferente en el futuro; plantea que para que esta fase sea eficaz, la gente debe identificarse con nuevos modelos de conducta para la reestructuración cognitiva y además deben adquirir información nueva y relevante que pueda ayudarles a avanzar con los cambios necesarios.

La tercera etapa, *recongelación*, la divide en dos partes que son relaciones del yo y con otros; para que el cambio sea permanente, la gente debe hacer un compromiso de cambio personalmente para hacer las cosas de una forma cómoda con ellos mismos, e igualmente deben velar por que sus respectivas actitudes y comportamientos estén alineados con el sistema y las relaciones con otros; esto son los comportamientos que deben ser “congelados”, es decir, cambiados permanentemente (Schein, 1988; Pryor, Taneja y Hump, 2008; Shodhganga, 2012).

Modelo de procesamiento de cambio continuo (1982)

Otra de las metodologías reseñadas en las revisiones literarias (Shodhganga, 2012), es el modelo de cambio continuo, el cual tiene relación con las teorías de liderazgo asociadas a procesos de cambio, planteando que el cambio se desarrolla a partir de la alta dirección y desde donde debe mantenerse continuo. Incorpora conceptos de Lewin sobre la fase de implementación, en la que la gerencia percibe tendencias de cambio, las cuales evalúa en su proceso habitual de toma de decisiones de la organización. A partir de esto, la alta dirección define sus objetivos en términos de cómo espera que sean los nuevos procesos o salidas después del cambio, para generar y evaluar las alternativas de cambio y finalmente seleccionar la opción más aceptable. Tichy y Ulrich (1984, citados por Shodhganga, 2012) plantean que para iniciar el proceso la organización puede solicitar ayuda de un agente de cambio, quien será el responsable de administrar el esfuerzo de cambio, e incluso ayudar a la gerencia a definir el problema o la necesidad de cambio, hasta la generación y evaluación de posibles planes de acción.

El proceso se implementa bajo la dirección y gestión del agente de cambio, siguiendo los pasos planteados por Lewin de descongelamiento, cambio y recongelamiento y, en el paso final, la evaluación y el control, el agente de cambio y la administración evalúan el grado en que el cambio está teniendo el efecto deseado. Como el agente de cambio se sumerge en la definición y la solución del problema con los miembros de la organización, se convierte en un “colaborador” de y durante todo el proceso, aporta nuevas ideas y puntos de vista que ayudan a los miembros a abordar los viejos problemas de maneras innovadora. Ackerman (1982, citado por Shodhganga, 2012) dice que la transición es el proceso de planificación, organización y aplicación del cambio, desde el desmontaje del estado actual hasta la realización del estado futuro completamente funcional dentro de la organización. Una vez que el cambio se produce, la organización no está en el estado anterior ni en el nuevo, pero los negocios deben continuar, por lo cual la gestión de la transición debe garantizar que el negocio continúe y por lo tanto iniciar antes de que ocurra el cambio.

Los cambios deben ser comunicados a todos los involucrados, incluyendo empleados, clientes y proveedores, quienes desempeñan un importante papel en la gestión de la transición.

La siguiente figura muestra el modelo de procesamiento de cambio continuo (Ukpata y Olukotun, 2008):

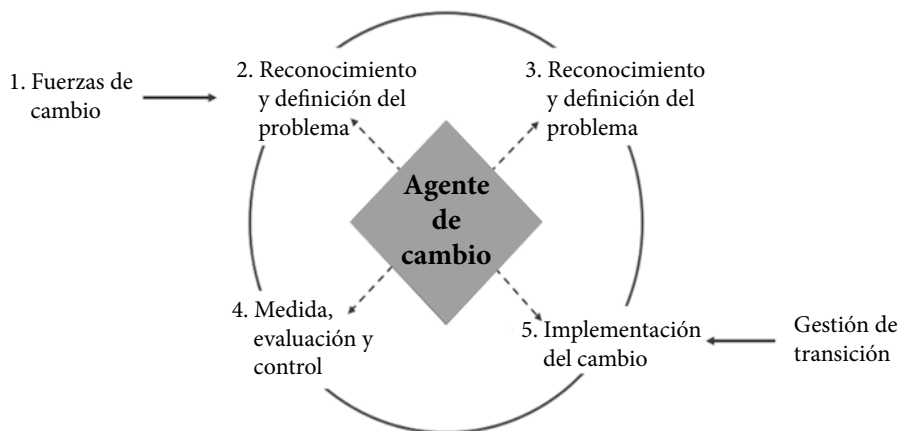


Figura 4. Modelo de procesamiento de cambio continuo

Fuente: Ukpata y Olukotun (2008)

Modelo de cambio planificado de Bullock y Batten (1985)

Dentro de los modelos clasificados en la metáfora de “máquina” se encuentra el modelo de cambio planificado de Bullock y Batten, reseñado por Cameron y Green (2015). Los cuatro pasos planteados son los siguientes:

1. Exploración: implica verificar la necesidad de cambio, y adquirir los recursos específicos (como la pericia) necesarios para que el cambio siga adelante.
2. Planeación es una actividad que involucra a los tomadores de decisiones clave; se completa con un diagnóstico y se concretan acciones que se secuencian en el plan de cambio, el cual es avalado por la dirección antes de pasar a la fase de acción.
3. Acción es la fase en que se completan las actividades según el plan, con mecanismos de retroalimentación que permiten cierta replanificación si las cosas se salen de control.
4. Integración es la fase final que se inicia una vez que el plan de cambio ha sido totalmente accionado. La integración implica alinear el cambio con otras áreas en

la organización y formalizarlo de alguna manera a través de mecanismos como políticas, recompensas, etc.

Este modelo asume que el cambio se puede definir y adelantar de una manera planificada; simplifica el proceso de cambio al aislar una parte de la organización con el fin de hacer cambios necesarios, por ejemplo, el desarrollo de liderazgo, habilidades en la gestión media, o reorganizar el equipo de ventas para dar más energía del motor a las cuentas de ventas dominantes. Este enfoque funciona bien con cuestiones aisladas, pero poco cuando las organizaciones se enfrentan a un cambio complejo e incognoscible que puede requerir que los involucrados discutan la situación actual y posibles futuros (Cameron y Green, 2015).

Complementariamente Paul (2015) indica que el modelo de cambio planeado de Bullock y Batten describe cuatro etapas del cambio planeado. En primer lugar, hay una exploración que significa determinar la necesidad de cambio, así como la adquisición de los recursos necesarios para el cambio (por ejemplo, la pericia). En la siguiente etapa de la planificación, los responsables de la toma de decisiones clave vienen con un plan de cambio que representa una secuencia de acciones necesarias. En la etapa de acción, las acciones se completan de acuerdo con el plan realizado. Esta etapa también implica mecanismos de retroalimentación, permitiendo algún tipo de replanificación en caso de que las cosas salgan mal. Una vez que el plan de cambio ha sido completamente accionado, la cuarta y última etapa de la integración comienza. Aquí, el cambio se alinea con otras áreas de la organización. Además, el cambio se formaliza a través de políticas y recompensas (Paul, 2015).

Modelo de cambio de Carnall (1990)

Colin Carnall (1990, citado por Cameron y Green, 2015), planteó un modelo que reúne una serie de perspectivas sobre el cambio. Dice que la gestión eficaz de cambio depende del nivel de habilidad de gestión en las siguientes áreas:

- Gestión eficaz de las transiciones
- Tratar con las culturas organizacionales
- Gestión de la política organizacional

La gestión de transiciones implica que el gerente ayude a la gente a aprender a medida que cambia y crea un ambiente de apertura y de toma de riesgos. Respecto a las culturas organizacionales, el gerente examina la actual y comienza a desarrollar “una cultura más adaptable”, que favorezca un mejor flujo de información, más apertura y mayor autonomía local. Sobre la política organizacional, el gerente puede entender

y reconocer diferentes facciones y diferentes agendas; desarrolla habilidades en la utilización y reconocimiento de diversas tácticas políticas como la construcción de coaliciones, el uso de expertos externos y el control de la agenda.

La figura 5 muestra la relación de las tres áreas durante el proceso de transición.

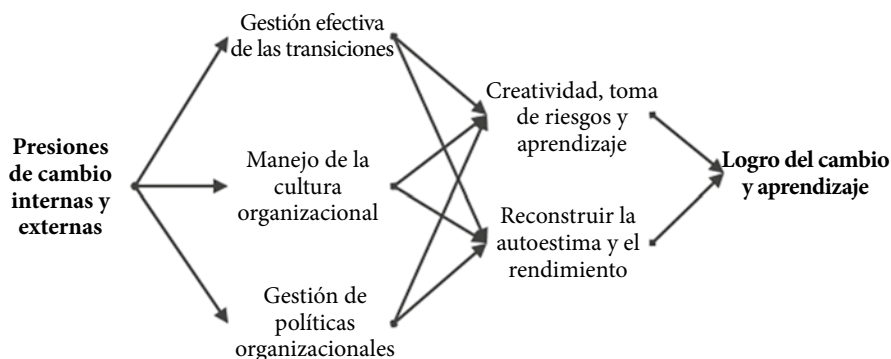


Figura 5. Gestión de la transición de Carnall

Fuente: Cameron y Green (2015)

Carnall puntualiza que solo mediante la síntesis de la gestión de la transición, el tratamiento de las culturas organizacionales y manejo de la política organizacional constructivamente se puede crear el medio ambiente en el que se puede lograr la creatividad, la toma de riesgos y la reconstrucción de la autoestima (Carnall, 2018).

Modelo de cambio basado en la transición de Bridges (1991)

Bridges (1991, citado por Cameron y Green, 2015) hace una distinción clara entre el cambio planeado y la transición. La transición, el más complejo, se centra en mejorar nuestra comprensión de lo que sucede durante la transición y de cómo podemos manejar este proceso más eficazmente. Separa los cambios funcionales mecánicos del proceso humano natural de llegar a ser emocionalmente consciente del cambio. Transición se trata de dejar ir el pasado y tomar nuevos comportamientos o formas de pensar.

Bridges también proporciona una lista de actividades útiles a ser atendidas durante cada fase, y plantea el cambio en tres fases: final, zona neutral y nuevo principio (Bridges y Mitchell, 2000)

1. Final: antes de que pueda comenzar algo nuevo, tienes que terminar lo anterior; es necesario identificar quién pierde qué y esperar una abierta reacción de cuando se reconocen las pérdidas. Se debe repetir la información sobre lo que es cambiar y dar tiempo para que se implante. Se requiere puntualizar los finales.

2. Zona neutral: en esta etapa la gente se siente desorientada. La motivación cae y la ansiedad sube. El consenso puede descomponerse a medida que las actitudes se polarizan o también puede ser un tiempo bastante creativo. El trabajo del gerente es asegurar que la gente reconozca la zona neutral y tratarla como parte del proceso. Pueden ser necesarias estructuras temporales y equipos más pequeños.
3. Nuevo comienzo: los comienzos deben ser nutridos cuidadosamente; no pueden planificarse o predecirse, pero pueden ser alentados, apoyados y reforzados. Bridges y Mitchell (2000) sugieren que la gente necesita cuatro elementos clave para ayudarles a hacer un nuevo principio: 1) el propósito detrás del cambio, 2) la imagen de cómo se verá y se sentirá esta nueva organización, 3) un paso a paso del plan para llegar allí y 4) un puesto para estar en el resultado.

Bridges y Mitchell (2000) plantean que un requisito para casi cualquier ejecutivo sénior es entender el proceso de transición, sin embargo, cuando la organización está en transición es que los propios líderes necesitan ayuda. Están tan inmersos en el cambio que pueden no recordar que ellos mismos tomaron tiempo para llegar a un acuerdo con el cambio necesario y que sus seguidores necesitarán al menos el mismo tiempo para hacerlo; en ocasiones, piensan que alguien no acepta el cambio, por lo que creen que sus seguidores son ignorantes, rígidos, o directamente hostiles a la nueva dirección y los directivos no ven que se trata de una transición y no necesariamente del cambio mismo lo que retiene a la gente y amenaza con hacer el cambio inalcanzable.

De esta forma, se genera lo que Bridges llama el efecto maratón, que consiste en que entre más alto está el líder en la organización más rápidamente tiende a moverse a través del proceso del cambio, ya que puede ver la meta antes que como lo muestra la figura 6.

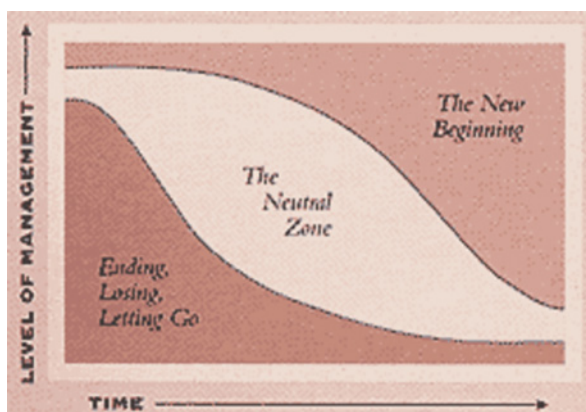


Figura 6. Efecto maratón

Fuente: Bridges y Mitchell (2000)

El inicio se alcanza cuando la gente siente que puede hacer el compromiso emocional de hacer algo de una manera nueva. Bridges puntualiza que la zona neutral es más larga y los finales son más prolongados, especialmente para quienes están más alejados de la gerencia, lo cual puede generar impaciencia de los gerentes, quienes emocionalmente ya están en el nuevo comienzo, mientras que su gente parece retrasarse, aparentemente atrapados en un final.

Modelo de cambio de Mintzberg y Quinn (1991)

Según Mintzberg y Quinn (1991, citados por D'Ortenzio, 2012), hay cuatro grandes rúbricas situacionales que tienen un papel importante en la determinación del grado en que una organización puede implementar cambios. Estas incluyen factores como:

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. Edad de la organización | 4. Medio ambiente |
| 2. Tamaño de la organización | 5. Naturaleza del control |
| 3. Sistemas técnicos | |

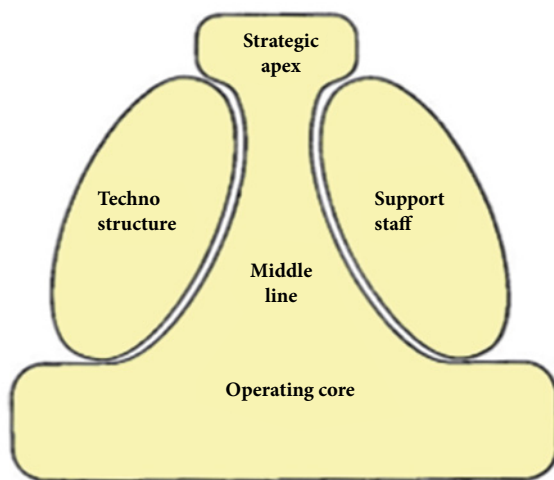


Figura 7. Los cinco componentes básicos de una organización

Fuente: D'Ortenzio (2012)

La edad y el tamaño de la organización son indicadores importantes de su capacidad de aceptar e implementar el cambio. El sistema técnico, que son los instrumentos utilizados en el núcleo operativo para producir sus salidas, también puede limitar la capacidad de una organización para cambiar, ya que influye sobre la estructura organizativa de tres maneras: organizaciones altamente reguladas dominadas por sus sistemas técnicos tienden a mostrar más estructuras burocráticas; organizaciones

con sistemas técnicos altamente complejos delegan la toma de decisiones a personal profesional o cualificado con respecto a la gestión de los conocimientos técnicos; finalmente, organizaciones con sistemas técnicos automatizados que adoptan estructuras más orgánicas y que son caracterizados por la fluidez y la flexibilidad, para acomodarse a circunstancias particulares. El medio ambiente son las características del contexto exterior de la organización, en relación con los mercados, el clima político, las condiciones económicas, etc. Organizaciones ubicadas en entornos dinámicos tienden a adoptar estructuras más orgánicas; organizaciones en entornos complejos adoptan estructuras más descentralizadas; organizaciones ubicadas en mercados diversificados adoptan estructuras divisionales basadas en el mercado y organizaciones en ambientes hostiles adoptan estructuras centralizadas. Finalmente, el ejercicio del poder ya sea interna o externamente, influye por que cuanto mayor sea el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura; coaliciones externas divididas dan lugar a coaliciones internas politizadas y viceversa (Mintzberg y Quinn, 1997)².

Mintzberg descubrió que, aunque las capacidades individuales de los empleados hacen una contribución significativa en la implementación de un rol en la organización, es la organización la responsable de la creación de ese rol. También es importante señalar que antes de implementar iniciativas de cambio en la organización, los iniciadores de cambios deben prestar una atención cuidadosa a la estructura de la organización actual (D’Ortenzio, 2012).

Modelo de Burke y Litwin (1992)

Burke y Litwin (1992) plantean que el cambio de la organización es una clase de caos con gran número de variables cambiando al mismo tiempo; el cambio en el entorno y la resistencia de los sistemas humanos crea una confluencia de procesos que son extremadamente difíciles de predecir y casi imposibles de controlar. Sin embargo, existen patrones (constantes) con vínculos entre las clases de eventos que se han demostrado en la literatura y se pueden ver en organizaciones reales. Para construir un modelo debemos explorar dos líneas de pensamiento importantes: entender a fondo cómo funcionan las organizaciones (lo que lleva a qué) y en segundo lugar entender cómo las organizaciones podrían ser cambiadas deliberadamente (Burke y Litwin, 1992).

2 El modelo se encuentra más ampliamente descrito en el capítulo 8 del presente libro, que señala una investigación sobre cultura organizacional y su relación con el cambio organizacional en una entidad de educación superior, donde se tuvo en cuenta este modelo para el desarrollo de la investigación.

Burke-Litwin (citados por Bejinariu, Jitarel, Sarca y Mocan, 2017) presentan la relación causal específica entre las principales variables organizacionales, considerando una distinción entre la dinámica transaccional y transformacional de una organización. La figura 8 resume el modelo Burke-Litwin, que sigue los principios del enfoque sistémico presentado por Katz y Kahn (1978), el modelo considera el ambiente externo, las entradas y termina con el desempeño individual y organizacional, y termina de nuevo con el medio ambiente, con una retroalimentación; los factores de la mitad dan la información específica sobre los mecanismos por los cuales opera la organización (Bejinariu, Jitarel, Sarca y Mocan, 2017).

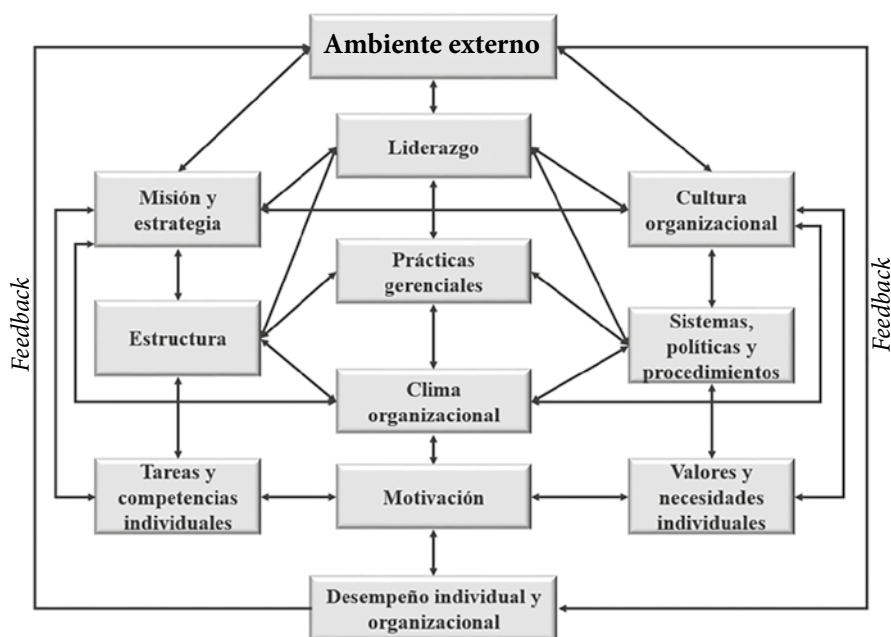


Figura 8. Modelo de rendimiento organizacional y cambio

Fuente: Burke y Litwin (1992)

Diez mandamientos de Kanter, Stein y Jick (1992)

Inicialmente Kanter solo, y posteriormente Kanter, Stein y Jick, realizaron una maravillosa investigación sobre el cambio de organización y propusieron diez mandamientos sobre cómo planificar un proceso de cambio (Essays, 2013). Ellos son del grupo de autores que ofrecen una orientación práctica a las organizaciones y gerentes (Todnem, 2005).

1. Analizar la necesidad de cambio
2. Crear una visión compartida
3. Separar del pasado
4. Crear un sentido de urgencia
5. Apoyar un papel líder fuerte
6. Alinear patrocinio político
7. Elaborar un plan de implementación
8. Desarrollar estructuras habilitadoras
9. Comunicar e involucrar a las personas
10. Reforzar e institucionalizar el cambio

Kanter et al. (1992 citado por Burnes, 2004) creen que la estructura de una organización puede ser cambiada relativamente rápido a través de un “golpe audaz”, pero que el cambio cultural solo se puede lograr por una “marcha larga” requiriendo una amplia participación con el tiempo y un cambio cultural.

Modelo de contingencia de cambio de Dunphy y Stance (1993)

La postura de Dumping y Doug desarrolló el mejor enfoque de contingencia de cambio, según Essay, (2013); ellos argumentan que el estilo de cambio y la magnitud del cambio deben coincidir con las necesidades de la organización, como se aprecia en la figura 9:

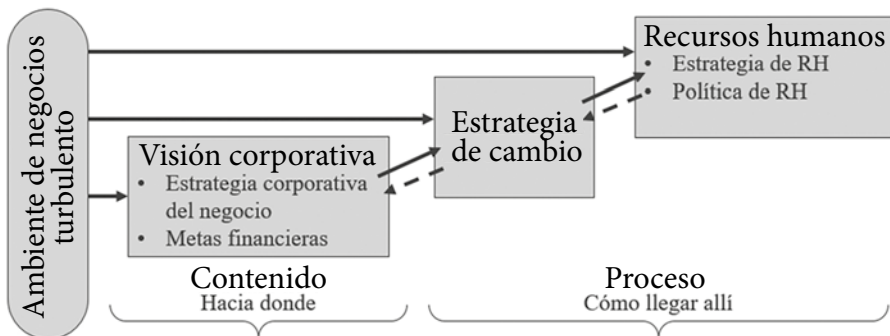


Figura 9. Estrategia de negocios y relación con los procesos de gerencia

Fuente: Essays (2013)

A partir de sus investigaciones desarrollaron un modelo de cambio organizacional situacional basado en los diferentes grados de cambio del ambiente, en el cual las gerencias eligen pragmáticamente con base en la situación en lugar de modelos universalistas; las estrategias se ubican para mantener la organización y ajustarse al entorno, a partir de lo cual crean su matriz de estrategias de cambio, a partir de cuatro tipos de estrategias, de forma similar que otros modelos (Huy, 2007). La base fundamental está en los estilos de la gestión del cambio (liderazgos), en combinación con la

dimensión del cambio que se emprende (intensidad o alcance). Estas categorías se parecían en la siguiente figura (Dunphy y Stace, 1992)

En la figura 10 se sobreponen los porcentajes de respuestas organizacionales obtenidas durante su investigación, por parte de las organizaciones de la muestra, a partir de una autoclasificación del gerente mediante escalas que midieron características del estilo del cambio en dos periodos de tiempo.

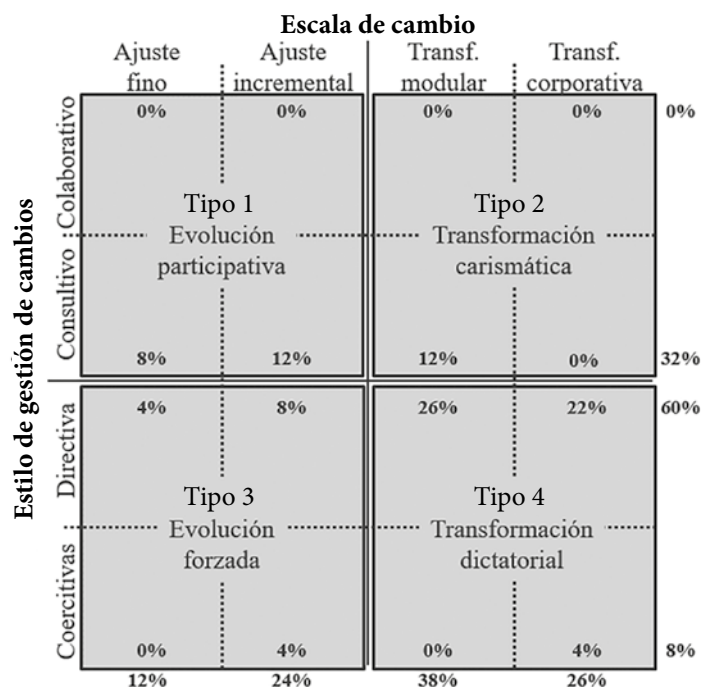


Figura 10. Matriz de posiciones de cambio

Fuente: Dunphy y Stace (1992)

El cambio tipo 1 (evolución participativa) se conoce como transiciones de desarrollo y se refiere a situaciones en las que existe un cambio constante como resultado de la organización que se adapta a los cambios externos y ambientales; el principal estilo de liderazgo es consultivo, en el que el líder actúa en la capacidad de un *coach* con el objetivo de obtener el compromiso voluntario y compartido de los miembros de la organización a la necesidad de una mejora continua.

La transformación tipo 2 (carismática) se caracteriza porque los empleados aceptan que la organización está fuera de su entorno y que hay una necesidad de cambio radical y revolucionario; el líder ayuda a crear una nueva identidad y un cambio de paradigma en la forma en que la organización lleva a cabo sus operaciones y es capaz de operar simbólicamente para obtener el compromiso emocional del personal a nuevas direcciones.

En la transición tipo 3 (evolución forzada) conocida como focalizada en tareas, el estilo de gestión del cambio es directivo, con el líder de cambio actuando como capitán buscando el cumplimiento de los miembros de la organización, para redefinir cómo opera la entidad en áreas específicas; el liderazgo directivo significa que el cambio global es impulsado desde arriba y puede traducirse en un enfoque más consultivo por parte de los gerentes que operan más abajo en la organización quienes están obligados a implementar los cambios.

El cambio tipo 4 (transformación dictatorial) es conocido como recambio y está dirigido a cambios totales de marco; los líderes de cambio participan como comandantes utilizando sus posiciones de poder para forzar los cambios requeridos en la organización. Se asocia con un modelo taylorista con enfoques paternalistas para la gestión del cambio (Essays, 2013).

Los ejemplos de diferentes cambios corporativos son abundantes y una estrategia de cambio exitosa en una organización no lo es en otra. Lo importante es que la estrategia debe estar integrada a las necesidades de negocio de la organización, la cual debe ser capaz de enfrentar la cantidad de cambios estructurales, sistémicos y culturales necesarios, dentro de un determinado tiempo (Dunphy y Stace, 1992).

A partir de la matriz de posiciones de cambio, Dunphy y Stace (1992) plantean las estrategias gerenciales relacionadas especialmente con la estrategia de negocio y con la gestión de recursos humanos, como se aprecia en la figura 11:

Las estrategias de negocio son defensoras (producir a bajo costo, productos de alta calidad y estabilidad en mercados monopolistas), el prospectivo (un innovador de productos en mercados cambiantes), el analizador (es una con costos controlados en algunas áreas e innovación de productos en otras), y el reactivo (para negocios inviables, con reacciones incoherentes a las crisis ambientales).

Las estrategias de recursos humanos son orientadas a tareas y son conocidas también como estructurales (implica unidad de negocio), trabajo en equipo, rediseño de habilidades funcionales, entrenamiento y énfasis relativo en unidades de negocio más que corporativas. Están orientadas a soluciones estructurales, definición de roles, desarrollo de habilidades técnicas y poca participación de los empleados en la

planificación personal, profesional o corporativa; el segundo tipo es de desarrollo (fuerte énfasis en desarrollo organizacional en áreas como la humana, planes de carrera y cultura organizacional y comunicación organizacional); la tercera, denominada de cambio (relacionada con la redefinición del negocio y la transformación organizacional, definiendo sistemas de recursos humanos y políticas con esquemas de abierto reclutamiento de niveles ejecutivos) y finalmente la estrategia paternalista (se asocia con menor desempeño organizacional con políticas tradicionales de recursos humanos, roles centralistas, procedimientos, control de personal).

Modelo de Kotter (1996)

Las bases del modelo de Kotter (1980, citado por Hayes, 2018) es la teoría de sistemas abiertos a partir de la cual desarrolla un modelo integrado de dinámica organizacional, que compromete siete elementos clave en el proceso organizacional y seis elementos estructurales, como lo muestra la figura 12.

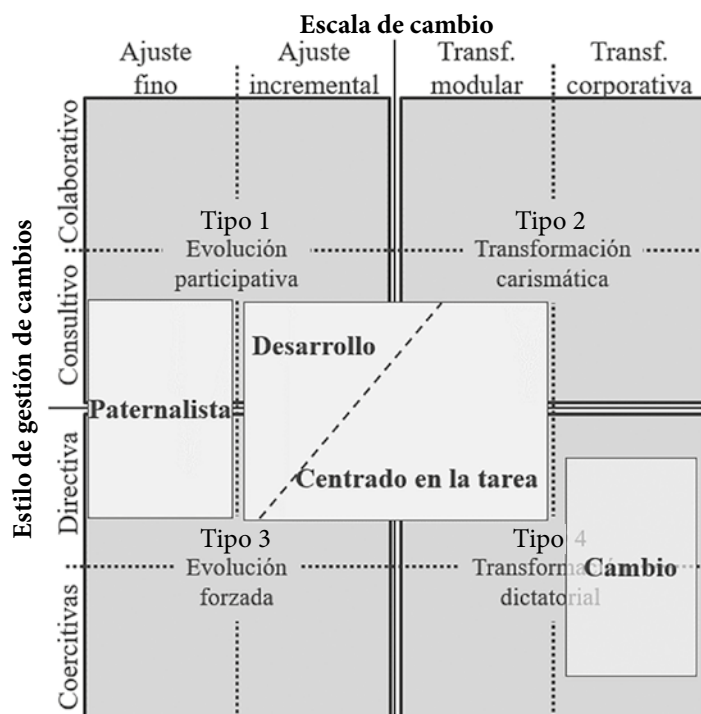


Figura 11. Matriz de cambio y estrategia de recursos humanos

Fuente: Dunphy y Stace (1992)

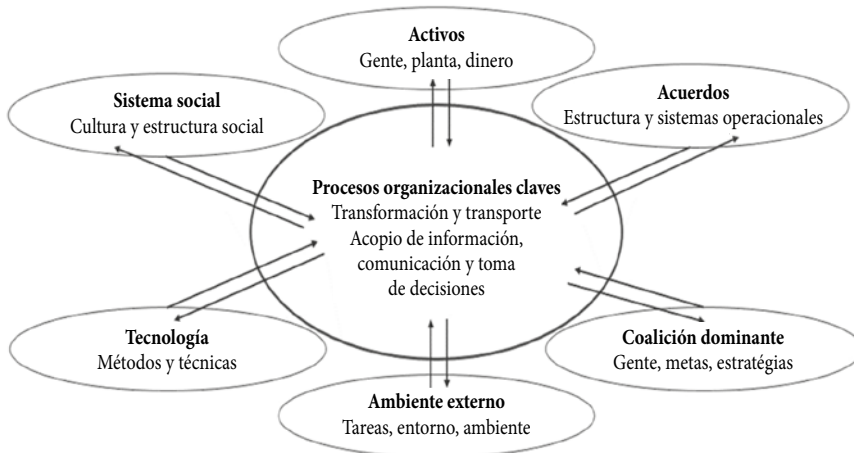


Figura 12. Modelo integrativo de dinámica organizacional de Kotter

Fuente: Hayes (2018)

Kotter (1996, 1998, citado por Pryor, Taneja y Hump, 2008) desarrolló un modelo que debe ser utilizado en el nivel estratégico de la organización para cambiar su visión y posteriormente transformar la organización. Los estudios que utilizan este modelo han demostrado que el proceso de cambio pasa por un conjunto de fases, cada una de las cuales dura una cierta cantidad de tiempo y los errores en cualquier fase pueden impactar el éxito del cambio.

El modelo de Kotter se basa en ocho pasos que se muestran en la figura 13.



Figura 13. Modelo de ocho pasos de Kotter

Fuente: Kotter (2018)

Estos son: (1) la gente prefiere el *statu quo* ya que el cambio significa incertidumbre sobre el futuro y la incertidumbre incomoda a la gente, además, la gente tiende a desconfiar de cosas que son inciertas, por eso evita el cambio; para animar a las personas al cambio, debe crear un sentido de urgencia. (2) Este paso es similar a las intervenciones en el tratamiento farmacológico, se puede tratar de luchar contra la resistencia al cambio, pero la gente debe hacerlo por sí misma; para contrarrestar la resistencia una opción es formar una poderosa coalición de directivos para trabajar con las personas más resistentes. (3) Aunque no es imposible hacer las cosas sin un plan de acción definido, es mucho más simple (y se obtiene más cooperación) si hay un plan claro, ya que desde el *statu quo* es más cómodo para la mayoría de la gente revertir a “como de costumbre” y no permitir fluir los cambios si no hay un plan; la creación de una visión y las estrategias para lograrla, ayudarán a acelerar el cambio. (4) Si la gente no sabe que el cambio viene o ha ocurrido, es más probable que se resistan al cambio; por ejemplo, si un compañero de trabajo dice “¿qué te pasa?, esa no es la forma en que estamos haciendo eso ya”; ese comentario hace claro que hay cambios en el lugar de trabajo y que de alguna manera no se ha enterado, probablemente porque la gerencia no pudo comunicar la visión a través de la organización. (5) Recordando una vez más que la gente tiende a preferir el *statu quo* y que están preocupados por las nuevas experiencias, deben ser alentados o inspirados a cambiar; además, si se quiere que hagan algo nuevo, probablemente se obtendrá más cooperación de ellos si se les enseña cómo y les proporcionan las herramientas necesarias para hacer las cosas de la nueva manera; esto empodera otros a actuar en la visión mediante la eliminación de las barreras al cambio y fomentar el riesgo de tomar iniciativa de resolución de problemas. (6) Este paso parece ser una extensión del paso cinco; la gente debe ser recompensada cuando se aleja de los comportamientos antiguos y hace algo que es nuevo y deseable; básicamente es un refuerzo positivo; este es el paso donde planean, crean y recompensan “victorias” a corto plazo, que mueven a la organización hacia el nuevo cambio de visión. (7) En este paso la resistencia debe estar disminuyendo, pero todavía es necesario observar las acciones, nutrir el cambio y hacer los ajustes necesarios para el cambio. (8) Cuando se trata de trabajar, nunca se puede decir a alguien lo suficiente sobre todas las buenas razones por las que las cosas que ellos hacen llevan la compañía al éxito; de lo contrario, algunas personas tenderán a comportarse como si no tuvieran ninguna razón para hacer algo diferente de lo que hacían antes; por lo tanto, para hacer los cambios más permanentes, usted debe reforzarlos demostrando la relación entre los nuevos comportamientos y cambio organizacional del éxito (Cameron y Green, 2015; Pryor, Taneja y Hump, 2008).

Modelo de Ghoshal y Barlett (1997)

Ghoshal y Barlett (Essays, 2013) defienden la importancia de la secuenciación e implementación de las actividades en un proceso de cambio. Las fases de cambio interrelacionadas son:

1. Racionalización: agilizar las operaciones de la empresa.
2. Revitalización: aprovechamiento de recursos y vinculación de oportunidades en toda la organización.
3. Regeneración: gestión de las operaciones y tensiones de las unidades de negocio, al mismo tiempo que colabora en otras partes de la organización para lograr el rendimiento.

Afirman que, si bien el cambio se presenta a menudo como difícil y desordenado, no hay nada místico en el proceso de lograr el cambio con estrategias efectivas tras el proceso secuencial de racionalización, revitalización y regeneración.

Ellos plantean un nuevo modelo de organización a partir de nuevos roles de administración, para lo cual primero hay que reconocer los elementos principales del marco organizacional postransformacional de sus jerarquías tradicionales basadas en la autoridad; la tendencia fue a que las empresas replanteaban su antiguo enfoque de dividir la organización de arriba abajo en grupos, sectores y divisiones y, en su lugar, construían de abajo hacia arriba en una base de pequeñas unidades operativas de primera línea. La segunda característica común en el modelo organizacional emergente son los procesos integrativos entre unidades, que están diseñados para romper las relaciones aisladas orientadas verticalmente que han dominado la jerarquía clásica basada en la autoridad. Finalmente, en la organización emergente, estos cambios en la estructura y los procesos antiguos fueron apoyados por un fuerte compromiso con el empoderamiento genuino, una filosofía que representaba un desafío formidable a la cultura basada en la autoridad en la mayoría de las jerarquías clásicas (Barlett y Ghoshal, 1997).

Entre las muchas tareas y responsabilidades de los niveles directivos, ellos identifican tres que eran fundamentales en su papel como emprendedores en lugar de solo ejecutores.

Modelo sistémico de Senge et al. (1999)

Es un modelo de cambio sostenible de ideas y conceptos. Primero plantea las bases con la teoría de las empresas que aprenden, en la V disciplina, en 1991, y más

adelante desarrollando un claro modelo de cambio en el libro *La danza del cambio* en 1999, que busca ayudar a quienes se preocupan por construir nuevos tipos de organizaciones para entender los desafíos futuros. Su teoría se basa en la observación de que muchas iniciativas de cambio fallan, planteando que se debe pensar menos como gerentes y más como biólogos, con una miríada de procesos de equilibrio o fuerzas de la homeostasis que actúan para preservar el *statu quo* en cualquier organización. (Cameron y Green, 2015).

Senge et al. (citados por Cameron y Green, 2015) dicen que las iniciativas de cambio se enfrentarán a cuestiones incrustadas en nuestro sistema de gestión prevaleciente, lo que incluye a gerentes comprometidos con el cambio, siempre que no les afecte a ellos o a tópicos riesgosos de los cuales no se debe hablar, o con el arraigado hábito de atacar síntomas e ignorar las causas profundas del sistema. Sus pautas son:

- Empezar pequeño
- Crecer constantemente
- No planear todo
- Esperar desafíos

Senge utiliza los principios de los sistemas medioambientales para ilustrar cómo operan las organizaciones y para mejorar la comprensión de cómo operan las fuerzas en juego.

Su enfoque es diferente al de la gran mayoría de modelos de cambio, que se centran en las etapas tempranas, tales como la creación de una visión, la planificación, la búsqueda de energía para avanzar y decidir en los primeros pasos. Su modelo se fija en cuestiones a largo plazo que mantengan y renueven el cambio organizacional, para lo cual plantea: primero, iniciar; segundo, sostener, y tercero, rediseñar y replantear el cambio.

Senge dice que los desafíos clave al iniciar el cambio son las fuerzas de equilibrio que surgen cuando cualquier grupo de personas comienza a hacer las cosas de manera diferente, tales como “¡no tenemos tiempo para estas cosas!” (quienes trabajan en iniciativas de cambio necesitarán tiempo extra fuera del día a día para dedicarse a los esfuerzos de cambio), “no tenemos ayuda” (la gente necesitará *coaching* y apoyo para desarrollar nuevas capacidades), “estas cosas son irrelevantes” (a menos que la gente esté convencida de la necesidad, no va a suceder), “no aplican lo que dicen” (la gente busca el refuerzo de los nuevos valores o nuevos comportamientos por parte de la gerencia). Si estos aspectos no funcionan bien, habrá resistencia al progreso.

Los empleados se van a sumar si los desafíos de mantener el cambio por parte del grupo piloto (los que empiezan el cambio) son exitosos y el cambio empieza a tocar el resto de la organización, mientras se topa con desafíos como: “esto es pura basura” (incomodidad sentida por individuos cuando se sienten expuestos o temerosos de los cambios y se expresa como “estas cosas cuestan más de lo que vale la pena”), o “esto no está funcionando” (quienes están fuera del grupo piloto, y algunos de los que están dentro de este, pueden estar impacientes por resultados positivos, mientras que las formas tradicionales de medir el éxito no siempre aplican, y puede terminar dando una visión sesgada del progreso), o “nosotros tenemos la razón y ellos no entienden” (el grupo piloto se siente evangelista del cambio y genera una reacción de los “forasteros”), o “¿quién está a cargo de estas cosas?” (conflictos que pueden surgir entre los grupos pilotos exitosos, que empiezan a querer hacer más y el resto de la organización), o “seguimos reinventando la rueda” (el reto de difundir el conocimiento, de nuevas ideas y procesos es duro, especialmente para los más distantes que no reciben buena calidad de información), finalmente, “¿a dónde vamos y para qué estamos aquí?” (poner a participar a las personas en torno a cuestiones profundas de propósito y estrategia está lleno de desafíos porque abre la puerta al sagrado interior de la alta dirección, tradicionalmente cerrado) (Cameron y Green, 2015).

Modelo de cambio de Anderson y Anderson (2001)

El modelo de cambio Anderson y Anderson es totalmente completo diseñado para abordar todo tipo de cambios organizativos y que también capte la naturaleza cíclica del cambio organizacional (D’Ortenzio, 2012; Anderson y Anderson, 2001, p. 13). Este modelo consta de tres áreas: contenido (áreas organizativas y técnicas que necesitan cambio); gente (la mentalidad, cambios conductuales y culturales necesarios para la entrega del cambio propuesto) y proceso (acciones necesarias para planificar, diseñar e implementar el cambio propuesto). Los tres procesos deben realizarse de forma integrada y unificada.

A partir de la tesis de doctorado de D’Ortenzio (2012), de los planteamientos de (Juneja, 2018) y de los propios autores (Anderson y Anderson, 2018), se resumen las nueve fases planteadas por Anderson y Anderson en su modelo de cambio de la siguiente forma:

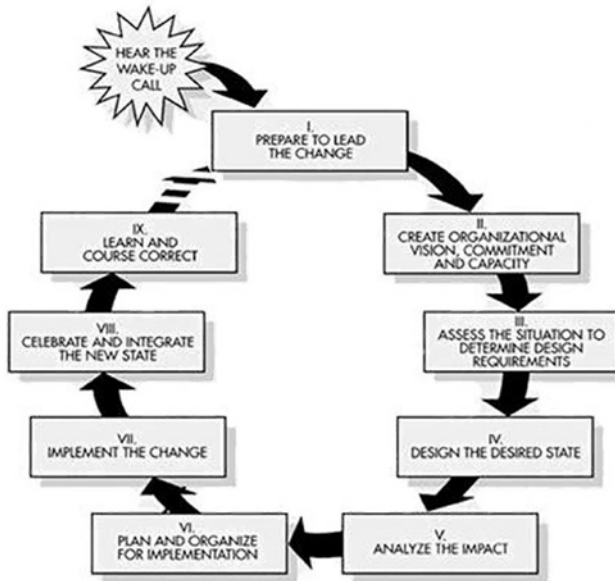


Figura 14. Modelo Anderson y Anderson de cambio

Fuente: D'Ortenzio (2012)

Fase I: prepárese para liderar el cambio; las iniciativas de cambio son resultado de una “llamada de alerta” que lleva al consenso de que hay una necesidad de cambio en la organización y se convierte en imperativo. En esta fase se deben clarificar los roles, determinar las razones del cambio (resultados deseados), evaluar la disponibilidad y capacidad de la organización para implementar el cambio, fortalecer la capacidad de los iniciadores de cambio, diseñar enfoques, procesos, condiciones y estructuras óptimas para el logro exitoso del cambio y, finalmente, clarificar la estrategia general de cambio.

Fase II: crear visión organizativa, compromiso y capacidad, se refiere principalmente a la construcción de la comprensión de toda la organización, el compromiso, el impulso y la capacidad de triunfar en la transformación. En esta fase se motiva a todos los empleados a aceptar el cambio, se utilizan técnicas de comunicación que profundizan la comprensión de la necesidad de cambio.

Fase III: evaluar la situación para determinar los requisitos de diseño, emerge la información que define qué significa el éxito y lo que la organización ya tiene en su lugar que apoya este éxito. En esta fase se crean expectativas claras, se crean escenarios de diseño que puedan afectar el cambio.

Fase IV: diseñar el estado deseado, el papel de los iniciadores del cambio es diseñar el soluciones organizacionales y culturales que permitirán lograr el éxito de la “visión”. Para lograr esta “visión”, los iniciadores de cambios deben crear los procesos y estructuras que faciliten el logro del estado deseado, decidir cómo los cuatro niveles de diseño (visión, estratégico, gerencial y operacional) serán administrados.

Fase V: analizar el impacto, se centra en un análisis de la magnitud del impacto que tendrá en el futuro el diseño del estado esperado sobre la organización existente y asegurar que el estado deseado funcione eficazmente como estado integrado.

Fase VI: planificar y organizar la implementación, se refiere principalmente a identificar las acciones necesarias para implementar el estado deseado y desarrollar el plan maestro, para lo cual se requiere que los iniciadores cambien para crear procesos, que identifiquen las acciones que se deben desarrollar en un plan maestro de implementación.

Fase VII: llevar a cabo el plan maestro de ejecución para lograr el estado deseado e implementar cualquier cambio requerido de acuerdo con las necesidades de la organización en su estado actual. En esta fase debe asegurarse el plan maestro de implementación con atención a la resistencia y reacciones de los empleados.

Fase VIII: celebrar e integrar el nuevo estado, celebrar el hito de alcanzar el estado deseado, que sirve para integrar a los empleados y apoyarlos para dominar las nuevas mentalidades, comportamientos, destrezas y prácticas; las celebraciones pueden tomar formas como comunicaciones públicas por la gerencia, boletines de edición especial, una fiesta o cena, recompensas como bonificaciones, cartas de agradecimiento, etc.

Fase IX: aprender y cursar correctamente, esta fase final también es importante ya que requiere que la organización tenga lo siguiente en su lugar:

1. Mecanismos para la mejora continua del nuevo estado.
2. Estrategias de evaluación y aprendizaje de la estrategia y el proceso de cambio diseñado e implementado.
3. La iniciación de acciones destinadas a mejorar la disponibilidad y capacidad de la organización para facilitar los cambios futuros con éxito.
4. El cierre del proceso de cambio mediante el dismantelamiento de infraestructuras temporales y condiciones que no atienden las necesidades de la “nueva” organización.

Proceso de respuestas complejas de Stacey y Shaw (2001)

Más que un modelo, esta es una escuela, cuyos mayores representantes son Ralph Stacey (2001) y Patricia Shaw (2002), y su orientación plantea el cambio como un nuevo orden de las cosas que emerge naturalmente de una comunicación clara, del conflicto y la tensión. Además, plantean que el gerente no está fuera del sistema, lo controla o planea alterarlo, siendo parte de todo el entorno (Cameron y Green, 2015)

Patricia Shaw (2003) en su libro *Cambio de conversaciones en las organizaciones* aborda cuestiones tradicionales sobre cómo manejar el cambio y cómo participamos en las maneras en que las cosas cambian con el tiempo, en la paradoja de que nuestra interacción, no importa lo considerada o apasionada que sea, siempre está evolucionando de maneras que no podemos controlar o predecir a largo plazo, sin importar qué tan sofisticadas sean nuestras herramientas de planificación (Stacey, Griffin y Shaw, 2002).

Ralph Stacey y Patricia Shaw escriben sobre complejidad y cambio; los gerentes e incluso consultores encuentran este tipo de lectura difícil porque en principio se aleja de la racionalidad tradicional, en contraste, quienes trabajan en entornos complejos, encuentran que estas ideas y su noción del cambio refleja sus propias experiencias de tratar de manejar el cambio.

Desde esta teoría, Cameron y Green (2015) extraen algunas “reglas” básicas para aquellos que trabajan con procesos de cambio complejos. En un cambio complejo, el papel del líder es:

- Decidir qué negocio es el de la organización y llevar a los demás a estar allí.
- Asegurar que existe un alto nivel de conectividad entre las diferentes partes de la organización, fomentando la retroalimentación y optimizando el flujo de información, permitiendo el aprendizaje.
- Focalizar la atención de las personas en las importantes diferencias entre lo actual y el rendimiento deseado, entre el estilo de trabajo y entre el pasado y los resultados actuales.

Stacey, Griffin y Shaw (2002) plantean cinco maneras de entender la estabilidad y el cambio, dentro del marco de las ciencias de la complejidad en las organizaciones humanas, basado en las cinco diferentes nociones de la teleología (Stacey, Griffin y Shaw, 2002):

- Ley natural, en la que los conceptos de autoorganización y la emergencia no tiene ninguna característica y no hay cambio, más que el movimiento a la perfección.

- Racionalista, que tampoco tiene implicaciones particulares para la autoorganización y el cambio y que es la consecuencia de la elección humana.
- Formativa, que implica una forma de autoorganización que reproduce formas sin ninguna transformación significativa.
- Transformativa, que implica una forma de autoorganización paradójica, caracterizada tanto por la continuidad como por la transformación.
- Adaptativa, lo que implica un cambio basado en la búsqueda competitiva, con una débil forma de autoorganización confinada a procesos de selección. El cambio es el movimiento hacia un estado estable de adaptación al medio ambiente.

Modelo de cambio de Mento, Jones y Dimdorfer (2002)

En su revisión, Pryor, Taneja y Hump (2008) mencionan el modelo de Mento, Jones y Dimdorfer, planteado en 2002, quienes recomiendan doce pasos para liderar el cambio transformacional, basados en la investigación de otros modelos de cambio y actualizado en sus experiencias de finales de los años noventa.

Los doce pasos se basan e incluyen algunos de los planteados por Jick en su modelo de cambio (Mento, Jones y Dirndorfe, 2002):

1. La idea y su concepto (que necesita ser cambiado).
2. Definir la iniciativa de cambio (analizar la organización y sus necesidades de cambio; similar al primer paso de Jick).
3. Evaluar el clima para el cambio (comprender las funciones de la organización y su entorno).
4. Desarrollar un plan de cambio (incluir metas específicas y detallar responsabilidades; similar al paso siete de Jick).
5. Encontrar y cultivar un “patrocinador” (influenciadores que deben estar comprometidos con el proceso de cambio).
6. Preparar al público objetivo, destinatarios del cambio (identificar resistencias).
7. Crear el ajuste cultural, hacer que el cambio dure (acciones concretas y planes a largo plazo).
8. Desarrollar y elegir un equipo líder de cambio (un líder inspirador que anime a los empleados a asumir la misión organizacional).

9. Crear pequeños triunfos para la motivación (premiar los logros).
10. Comunicar el cambio constante y estratégicamente (incrementar la comprensión y el compromiso con el proceso de cambio).
11. Medir el progreso del esfuerzo de cambio (implementar programas de medición y seguimiento).
12. Integrar las lecciones aprendidas (evaluación continua de los aprendizajes logrados durante el proceso de cambio).

Modelo de cambio de Jick (2003)

El modelo de Jick (2003) está orientado más hacia un nivel táctico de cambio, por lo tanto, puede ser utilizado como una receta para guiar e iniciar el cambio o para evaluar el cambio que ya está ocurriendo en una organización. Este modelo se puede utilizar para demostrar que el cambio es un proceso en curso y que las preguntas formuladas en cada paso deben estar en curso y a menudo se solapan (Mento, Jones y Dirndorfe, 2002; Pryor, Taneja y Hump, 2008).

Jick plantea que no existe fórmula fácil para acelerar el cambio y lograr que las personas rompan hábitos, pero propone tres áreas que ofrecen mayores oportunidades para acelerar el cambio y reducir los cuellos de botella: 1) acelerar la comprensión y el compromiso de las personas con el cambio. 2) Acelerar los aspectos de la acción y de los experimentos del cambio. 3) Enfatizar el momento para acelerar y para mantener la velocidad (Jick, 1995). Para su modelo plantea nueve pasos y se basa en las experiencias de General Electric y Xerox.

1. Analizar la necesidad organizativa de cambio.
2. Crear una visión compartida y una dirección común separada del pasado.
3. Crear un sentido de urgencia.
4. Apoyar un papel líder fuerte.
5. Alinear patrocinio político.
6. Elaborar un plan de implementación.
7. Desarrollar estructuras habilitadoras.
8. Comunicar, involucrar a la gente y ser honesto.
9. Reforzar e institucionalizar el cambio.

El modelo ADKAR (2006)

El modelo ADKAR desarrollado por Prosci Research, una compañía líder en el desarrollo de investigación organizacional proporciona un marco para la comprensión y administración del cambio individual, porque se producen cambios importantes a nivel individual y las organizaciones tienen que considerar primero los cambios de todo su personal. El nombre del modelo ADKAR es un acrónimo y se deriva de los cinco elementos a observar que se cumplen el objetivo del cambio Hiatt (2006, citado por Bejinariu, Jitarel, Sarca y Mocan, 2017):

Awareness change process → Proceso de cambio de conciencia;

Desire to engage in change → Deseo de participar en el cambio;

Knowledge necessary changes → Conocimiento de los cambios necesarios;

Ability to implement change → Capacidad para implementar cambios;

Reinforcement the change made → Reforzamiento del cambio realizado.

El ADKAR se puede utilizar para crear un plan de acción para el desarrollo profesional y personal mientras se implementa cambios, para desarrollar un plan de manejo para el cambio de organizaciones de recursos humanos y para diagnosticar la resistencia al cambio.

Es fácilmente comprensible y eficaz, se aplica para identificar las brechas que llevaron a defectos en la implementación de un proceso de cambio y puede destacar áreas de mejora el éxito del cambio. La implementación del modelo subyacente de ADKAR sigue siendo cuestionado porque establece acciones prioritarias, de acuerdo con los resultados (Bejinariu, Jitarel, Sarca y Mocan, 2017).

La gestión del cambio en el plano personal y organizacional requiere un nuevo pensamiento, modelos para el cambio y nuevos marcos y herramientas para permitir la implementación fluida del cambio deseado. El modelo Prosci ADKAR es un marco valioso para los líderes, gerentes de cambio y directores de proyectos para liderar eficazmente una amplia variedad de cambios. Más que teorías, son conceptos que conducen a un cambio exitoso con consejos prácticos y sobre cómo implementar estos conceptos (Prosci, 2014).

Trabajo de Huy sobre la gestión del cambio (2007)

El modelo Huy en realidad es una contribución a la teoría del cambio planificado (véase modelo de procesamiento de cambio continuo) enfocándose en dos

construcciones que han sido subexploradas: el tiempo y el contenido del cambio, los cuales se interrelacionan con frecuencia en la práctica del cambio planificado, porque algunos elementos organizativos generalmente pueden cambiarse más rápidamente que otros. Los modelos de dirección en este modelo son (Huy, 2001):

Comandante: la intervención de cambio dominante es de corto periodo de tiempo, abrupta y rápida. El cambio suele ser implementado por altos directivos que exigen el cumplimiento de los miembros de la organización. Los cambios pueden incluir reducciones, externalización y desinversiones. *Ingeniero*: este modelo está orientado hacia una perspectiva de cambio relativamente rápida y a medio plazo, a menudo asistido por analistas de diseño laboral, que ayudan a cambiar los sistemas operativos y de trabajo. El agente de cambio actúa como un catalizador en este proceso. *Docente*: este modelo adopta una perspectiva de cambio organizacional más gradual y a largo plazo. Asistido por consultores de procesos externos, quienes enseñan a analizar las prácticas de trabajo y comportamientos para revelar nuevas formas de hacerlo. *Socializador*: esta intervención es también es gradual y a largo plazo. Considera que el cambio se desarrolla a través del aprendizaje experimental participativo basado en procesos organizacionales democráticos automonitoreados (Huy, 2001; Essays, 2013).

El enfoque dominante puede conducir al resentimiento y raramente produce un cambio de comportamiento duradero; el enfoque docente es muy individualista y no puede estar alineado con los objetivos estratégicos corporativos; el enfoque de ingeniería puede no fomentar la colaboración y la propagación del cambio a través de las unidades de negocio y el enfoque socializador puede conducir a una mayor concentración en los grupos de trabajo individuales en lugar de la manera de operar como parte de un colectivo más grande y corporativo (Essays, 2013).

En la tabla 2 se pueden ver los tipos de modelos (Huy, 2001):

Tabla 2. Cambio de contenido y cambio asociado a tipos de intervención ideales

Contenido de tangibilidad	Énfasis de cambio en la literatura	
	Cambio episódico	Cambio continuo
Tangible (teoría E)	Estructuras formales Comandante	Procesos de trabajo Ingeniería
Intangible (teoría O)	Creencias Docente	Relaciones sociales socializador

Conclusiones

Después de haber discutido el tema de la gerencia del cambio, y de transitar por veintitrés diferentes modelos, se pueden apreciar más similitudes que diferencias entre estos. Unos plantean más etapas que otros, no porque sean diferentes significativamente, sino más bien porque para algunos es más importante particularizar y para otros es preferible ser abarcadores. Finalmente, son cuatro los pasos básicos para la gerencia del cambio: diagnóstico, planeación, intervención y evaluación, los cuales, en coincidencia de todos los autores, deben ser adaptados a cada organización, como lo indica la lógica.

Por esta razón, cabe cuestionarse si el proceso de adaptación no impide hablar de modelos e incluso de metodologías de conducción del proceso de cambio, y más bien se centra en la capacidad profesional de quien asesora el cambio, en saber analizar las organizaciones para lograr detectar los hechos más significativos y plantear para estas alternativas particularizadas a cada contexto organizacional.

Referencias

- Amagoh, F. (2008). Perspectives on organizational change: Systems and complexity theories. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 13(3), 1-14.
- Anderson, L. A. y Anderson, D. (2018). Building your change strategy: How to ensure that your effort is on the right track. www.beingfirst.com www.changeleadersnetwork.com/blog : www.changeleadersnetwork.com/blog
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. y Viswvsvan, C. (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 1: Personnel psychology*. Sage.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arnold, J. y Randall, R. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116.
- Bejinariu, A. C., Jitarelu, A., Sarca, I. y Mocan, A. (2017). *Organizational change management—concepts definitions and approaches inventory. Management challenges in a network economy* (pp. 321-330). Lublin.
- Borman, W. C., Klimoski, R. J. y Ilgen, D. R. (2003). *Stability and change in industrial and organizational psychology. Handbook of Psychology*. John Wiley y Sons, Inc.
- Bridges, W. y Mitchell, S. (2000). Leading transition: A new model for change. *Leader to Leader*, 16(3), 30-36.

- Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4), 241-252.
- Burke, W. W. y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213-231.
- Cameron, E. y Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cao, G., Clarke, S. y Cao, B. L. (2003). Diversity management in organizational change: Towards a systemic framework. *Systems Research and Behavioral Science*, 20(3), 231-242.
- Carnall, C. (2018). *Managing change*. Routledge.
- Cummings, T. G. y Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- D'Ortenzio, C. (2012). *Understanding change and change management processes: A case study*. [tesis de doctorado University of Canberra] http://www.canberra.edu.au/researchrepository/file/81c02a90-6a15-91ae-c7a2-ff44c96d60b2/1/full_text.pdf
- Díaz, L. (1999). *Psicología del trabajo y las organizaciones: concepto, historia y método*. Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional Universidad de La Laguna.
- Dotse, J. E., Okyireh, M. A. y Kumako, S. K. (2015). Evolution of organizational development and implications for management of Ghanaian organizations. *European Journal of Business and Management*, 54-56.
- Essays, U. (2013). UK Essays. Literature Review on Organisational Change Management Essay. <https://www.ukessays.com/essays/management/literature-review-on-organisational-change-management-essay.php?vref=1>
- Fayol, H. (1916). *General principles of management*. Classics of Organization Theory.
- Fitzgerald, L., Ketley, D., Buchanan, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamon, S. S., . . . Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 73(3), 189-205.
- French, W. L. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice Hall.
- Gallos, J. V. (2006). *Organization development*. John Wiley & Sons.
- Hayes, J. (2018). *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of Management Review*, 26(4), 601-623.

- Jick, T. D. (1995). Accelerating Change for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 24(1), 77-82.
- Juneja, P. (2018). Management Study Guide. <https://www.managementstudyguide.com/>
- Kerber, K. y Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 23(3), 23.
- Kotter, J. (2018). 8 steps for accelerate change in your organization. <https://www.kotterinc.com/research-and-perspectives/8-steps-accelerating-change-ebook-confirmation>
- Kozlowski, S. W. (2012). *The Oxford handbook of organizational psychology*. Oxford University Press, Inc.
- Kreps, G. (1995). *Comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kritsonis, A. (2005). Comparison of change theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1), 1-7.
- Magretta, J. (2012). *What management is*. Simon and Schuster.
- McGill, M. E. (1974). The evolution of organization development. *Public Administration Review*, 34(2), 98-105.
- McGuire, D. y Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 192-209.
- McKendall, M. (1993). The tyranny of change: Organizational development revisited. *Journal of Business Ethics*, 12(2), 93-104.
- Mento, A. J., Jones, R. M. y Dirndorfe, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. *Journal of Change Management*, 3(1), 45-59.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Nadler, D. A. (2004). What's the board's role in strategy development?: Engaging the board in corporate strategy. *Strategy & Leadership*, 32(5), 25-33.
- Nadler, D. A. (2007). The CEO's second act. *Harvard Business Review*, 85(1), 66.
- Paul, M. L. (2015). *The future of organizational change management* [Bachelor's thesis]. Twente Netherlands.
- Pinto, C. (2012). *Desarrollo organizacional*. Red Tercer Milenio.
- Prosci. (2014). *Best practices in change management*. Prosci Inc.
- Pryor, M. G., Taneja, S. y Hump, J. (2008). Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*, 9(1), 1-20.
- Quattrone, P. y Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. Management accounting research. *Management Accounting Research*, 12(4), 403-435.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10 ed.). Pearson.

- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.
- Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109.
- Segredo, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública* (42), 585-595.
- Shaw, P. (2003). *Changing conversations in organizations: A complexity approach to change*. Routledge.
- Shodhganga. (2012). *Change management from balanced scorecard perspective: Study of selected Indian organizations*. http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/55622/12/12_chapter%202.pdf
- Society for Industrial and Organizational Psychology. (2018). Society for Industrial and Organizational Psychology. <http://www.siop.org/visibilitybrochure/memberbrochure.aspx>
- Stace, D. A. y Dunphy, D. C. (1992). Translating business strategies into action: Managing strategic change. *Strategic Change*, 1(4), 203-216.
- Stacey, R. D., Griffin, D. y Shaw, P. (2002). *Complexity and management*. Routledge.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Amy, S. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Todnem, R. B. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Tripon, C. y Dodu, M. (2005). *Change management and organisation development*. New York University Press.
- Ukpata, S. L. y Olukotun, A. G. (2008). The effect of organizational development on the Nigerian economy. *African Journal of Business Management*, 2(5), 85.
- Worley, C. G. y Feyerherm, A. E. (2003). Reflections on the future of organization development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 97-115.
- Young, M. (2009). A meta model of change. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 524-548.